

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

LEIDIANE ROVER

MARKETING

CURITIBA
2012

LEIDIANE ROVER

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO PARA MANUTENÇÃO DA
ACREDITAÇÃO DE LABORATÓRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista.

Professor Orientador: Cleverson Renan da Cunha.

CURITIBA

2012

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 OBJETIVOS.....	7
2.1 OBJETIVO GERAL.....	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3.1 MARKETING.....	9
3.2 MARKETING INTERNO	10
3.3 MARKETING INTERNO COMO ESTRATÉGIA	13
3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E PROGRAMA DE ENDOMARKETING.....	14
3.5 O MARKETING INTERNO PARA GESTÃO.....	16
3.6 PROGRAMA DE ENDOMARKETING	17
3.6.1 Diagnóstico interno.....	18
3.6.1.1 Análise do ambiente interno	19
3.6.1.2 Avaliação de desempenho.....	20
3.6.1.2.1 Objetivo, aplicação e benefícios da avaliação de desempenho.....	21
3.6.1.2.2 Métodos de avaliação de desempenho.....	22
3.6.1.3 Avaliação de cada indivíduo.....	24
3.6.1.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional	25
3.6.1.3.2 Dificuldade na execução da Pesquisa de Clima Organizacional	26
3.6.1.4 Treinamento.....	28
3.6.1.5 Espírito de equipe	30
3.6.1.6 Interação com os objetivos, produtos e planos da empresa.....	34
3.6.2 Programa de Ação.....	35
4 O CENTRO DE PESQUISA E PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS (CEPPA). 46	46
5 PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA O CENTRO DE PESQUISA E PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS (CEPPA)	49
5.1 ANÁLISE DO CEPPA	49
5.1.1 Análise do ambiente interno do CEPPA	49
5.1.2 Avaliação de desempenho dos colaboradores do CEPPA	50

5.1.3 Avaliação do potencial e das limitações dos colaboradores do CEPPA.....	51
5.1.4 Necessidade de treinamento	52
5.1.5 A equipe	52
5.1.6 Conhecimento dos objetivos, serviços e planejamentos do CEPPA	53
5.2 PROGRAMA DE AÇÃO DE MARKETING INTERNO PARA O CEPPA	54
5.2.1 Treinamento, desenvolvimento e avaliação humanos	54
5.2.2 Comprometimento	55
5.2.3 Motivação	55
5.2.4 Valorização das ações dos colaboradores	56
5.2.5 Segmentação do mercado de clientes internos	57
5.2.6 Comunicação interna	57
6 CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXO 1.....	64
ANEXO 2	73

1 INTRODUÇÃO

As novas formas de organização do mercado e o desenvolvimento de novas tecnologias alteraram profundamente as relações comerciais das empresas, criando uma competitividade acirrada em ambientes estimulados pela globalização. Os serviços que atendiam às necessidades e expectativas dos clientes, agora tentam, da melhor forma, sobreviver com a concorrência de empresas que fornecem os mesmos serviços. Neste cenário mercadológico, de avanço tecnológico e de novos paradigmas, percebe-se uma grande distância entre as relações de trabalho e dificuldade na comunicação humana; tem-se a busca acelerada pela produtividade como mecanismo de satisfação dos desejos utilitaristas, levando as pessoas, muitas vezes inconscientemente, ao individualismo em busca da almejada produtividade. Assim, além da geração de resultados, percebe-se o quão importante é o comprometimento cada vez maior com a qualidade dos serviços oferecidos.

Este trabalho mostrará a importância do marketing interno na concretização dos resultados almejados pelo Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos (CEPPA), laboratório que presta serviços de análises, investindo também em pesquisas tecnológicas, buscando assim, oferecer suporte técnico à implantação de novas técnicas analíticas.

O CEPPA foi criado em 1982, como órgão auxiliar do Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e tem como objetivo apoiar o desenvolvimento da pesquisa científica aplicada no campo da tecnologia alimentar. A expansão de suas atividades para a área de agrotóxicos ocorreu em função de trabalhos relacionados com a pesquisa de resíduos de pesticidas em alimentos. A crescente preocupação com a segurança alimentar e com a melhoria da qualidade de vida direcionou suas atividades para novas áreas, que incluem ensaios ambientais. Esta expansão de oportunidades e de atividades permitiu ao CEPPA investir na melhoria do suporte instrumental, na infraestrutura laboratorial, na capacitação dos colaboradores e na busca por certificações e credenciamentos.

O CEPPA realiza ensaios microbiológicos, microscópicos, físico-químicos e instrumentais em alimentos, água e efluentes, lodos e sedimentos, saneantes e

domissanitários, resíduos e teor de agrotóxicos. Os métodos analíticos e os equipamentos necessários demandam elevado conhecimento teórico e técnico, além de grande investimento na aquisição, na montagem do laboratório e sua manutenção. Para a manutenção e o desenvolvimento de um laboratório de tecnologia analítica é necessário montagem, treinamento e o desenvolvimento de uma equipe de técnicos que permita a aplicação das diferentes técnicas analíticas. O CEPPA conta com uma equipe analistas técnicos, auxiliares, estagiários de nível técnico e de graduação, entre outros. Os investimentos e o aperfeiçoamento do pessoal do CEPPA possibilitaram a obtenção de credenciamentos junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

O CEPPA está localizado no campus Centro Politécnico, da Universidade Federal do Paraná, vinculado ao seu Setor de Tecnologia e à Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Tecnologia, da Ciência e da Cultura (FUNPAR).

Desde 1985, trabalhando conveniado à FUNPAR, passou a investir bastante em infraestrutura para pesquisas, fazendo com que o número de artigos publicados crescesse a cada dia. Contribuiu também para a criação do Programa de Pós Graduação em Engenharia Química da UFPR (PPGEQ), desenvolvendo, atividades de pesquisas e desenvolvimento, juntamente com alunos da pós-graduação.

O foco principal do referido laboratório é oferecer todos os seus serviços acreditados pelo INMETRO, seguindo a Norma NBR ISO/IEC 17025 que é reconhecida e utilizada mundialmente como referência para a gestão da qualidade e para a competência técnica de laboratórios de ensaios e calibrações. Importante frisar que esta Norma dá ênfase à técnica de laboratório de ensaio, já que é este o foco empreendedor do CEPPA.

O CEPPA tem 61 (sessenta e um) análises acreditadas num total de 270 (duzentos e setenta) análises realizadas.

O laboratório CEPPA busca a excelência dos serviços prestados e, rapidamente a concorrência se multiplica, obrigando as organizações a tomarem

decisões rápidas. Assim, para se sustentar e permanecer nesse mercado altamente competitivo, é necessário trabalhar diferenciais na organização interna para refletir positivamente no mercado. Dentre esses diferenciais, está a criatividade e a fidelização do cliente, requerendo trabalho e foco e a constante valorização de seus colaboradores.

É necessário que a mentalidade das empresas mude para que possam se destacar em seu nicho de mercado; ir mais além do que simplesmente definir missão, visão, objetivos e metas; saber aplicar conceitos, inclusive os organizacionais, de forma estratégica, é essencial para que a organização não seja apenas mais uma. O Marketing Interno pode contribuir com esse pensamento, pois valorizar o colaborador e criar um ambiente favorável à criatividade e à inovação é o desafio que as empresas devem ter em mente para se destacar. Estimular mudanças de atitude, colaboração, comprometimento, entre outras ações é o alvo inicial. A vantagem competitiva pode, muitas vezes, começar por aí, conforme Bekin (1995), “o Marketing Interno constitui uma resposta à situação do mercado globalizado, vislumbrando uma estrutura organizacional ligada à cultura de serviço que estimula a implantação de programas que visam a valorização dos funcionários com a utilização de instrumentos aplicados pelo marketing”. Para Brum (2000), Endomarketing é definido como “uma ação que propicia ao funcionário: educação, carinho e atenção, contribuindo para que ele se torne bem preparado e informado, além de ser uma pessoa feliz e criativa capaz de encantar, entusiasmar e surpreender o cliente”. Vê-se com tais autores quão importante é a valorização do ser humano enquanto colaborador da empresa, como sendo o melhor aliado na busca do sucesso da organização.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um programa de marketing interno que auxilie o Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos (CEPPA) na implementação e manutenção da NBR ISO / IEC 17025 e acreditação junto ao Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Garantir que os colaboradores sejam motivados para um desempenho voltado ao cliente e com a mentalidade dirigida à prestação do serviço;
- Facilitar a adequação nas relações interpessoais, propiciando a prática da empatia e da afetividade.
- Constituir um sistema de comunicação capaz de contribuir com o cumprimento eficiente das atividades executadas, objetivando alcançar a qualidade nos serviços prestados;
- Auxiliar na compreensão e envolvimento de todos os colaboradores quanto à missão e objetivos do CEPPA, sensibilizando-os para que colaborem para o sucesso do laboratório;
- Orientar e motivar os colaboradores para que se conscientizem da importância do trabalho em equipe.
- Promover maior proximidade entre as diversas áreas, tornando possível a troca de experiências e informações;
- Atrair e preservar bons colaboradores;
- Assegurar que os serviços internos sejam prestados de um modo orientado para o cliente ou entre parceiros;
- Fornecer aos colaboradores que prestam os serviços um suporte gerencial e

tecnológico adequado que os habilitem a cumprir suas responsabilidades mantendo-os motivados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentadas teorias relacionadas ao diagnóstico interno e programa de ações de Endomarketing para as organizações e os principais conceitos de Marketing, Marketing Interno ou Endomarketing.

3.1 MARKETING

O Marketing consiste em saber onde os clientes estão e quais as suas reais necessidades. Segundo Kotler (1998) “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Já para Levitt (1990) “marketing é conquistar e manter clientes”.

As empresas devem preparar seus colaboradores para as demandas que surgem quando lançam promessas aos clientes externos com publicidades e propagandas de produtos ou serviços. Nesse sentido Kotler (1998) menciona que, de fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer um serviço portentoso sem ter uma equipe preparada para tanto. As empresas precisam se adequar a um mercado orientado para o cliente. Na maioria das empresas o colaborador não tem ao seu alcance o necessário para satisfazer as necessidades do cliente e nem possibilidades de tomar uma decisão acertada, sem o aval do seu superior.

Atender ao cliente tornou-se uma necessidade. Segundo Kotler (2003), o objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes. Com isso, surge um novo termo no cenário empresarial, o cliente interno. Consequentemente surge uma tendência para tratá-lo: o Endomarketing, que emerge como uma inovação, visto que muitas empresas não têm o costume de praticar a comunicação interna.

O Marketing Interno é uma ferramenta de gestão e surge com única proposta de motivar e conquistar o cliente interno, visando a satisfação e integração nas relações de trabalho.

3.2 MARKETING INTERNO

Define-se o Marketing Interno como sendo um processo para voltar a organização ao mercado orientado para o cliente, tornando-a mais competitiva e eficiente. Primeiramente os serviços devem ser vendidos ao cliente interno, visto que uma venda ou serviço pode fracassar devido às pessoas não saberem qual é o objetivo da organização; se o objetivo não está bem claro, surgem os conflitos que causam a desmotivação e insatisfação. Portanto, deve haver harmonia para uma administração de interesses divergentes e às vezes até conflitantes.

Prestar mais que um bom atendimento e dar a atenção que o consumidor merece, faz toda a diferença. Encantar o consumidor significa oferecer mais do que ele está esperando, proporcionar a ele uma experiência tão agradável que possa levá-lo a trazer novos clientes para a empresa.

Para Bekin (1995), Endomarketing constitui-se de “ações de marketing para o público interno – colaboradores – das empresas e organizações”. Refere-se a ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos ou serviços.

Endomarketing é o processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para mercado. O objetivo de Endomarketing é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo essas ligações. Ainda para Bekin (1995), as premissas básicas do Endomarketing são: o mercado está voltado para o cliente; deve-se valorizar o colaborador como clientes e como pessoas, e é importante envolver e comprometer o colaborador com os objetivos e decisões da organização. Estas premissas devem preceder o marketing externo. A visão das organizações deve ser de integração total.

Para se implantar o Endomarketing, o mesmo deve ser visto como parte integrante da estratégia global da organização; este processo requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido da alta direção; avaliar pontos fortes e fracos da organização, portanto é necessário que o Endomarketing comece pela alta direção. A clareza dos objetivos também deve seguir uma hierarquia (dos níveis mais altos para os níveis mais baixos).

A empresa, ao fazer uso do Endomarketing, busca criar ou tornar ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, que respondam às necessidades externas, não se referindo apenas à questão da qualidade dos produtos/serviços prestados, mas a qualidade dos relacionamentos com seus diferentes públicos: colaboradores e familiares, consumidores e fornecedores, entre outros.

Os níveis de abrangência do Endomarketing segundo Bekin (1995) são:

- envolver e integrar os colaboradores que fazem parte da equipe;
- manter a cultura desenvolvida;
- desenvolver a atitude (ações que visam dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente – inclui o envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação do colaborador dentro da organização, este processo deve ser alimentado e realimentado) e a comunicação (o subsídio essencial para que o colaborador consiga realizar suas atividades com eficiência).

Para Brum (1994), o Endomarketing “é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares”. A autora acrescenta que “tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”, conferindo, assim, ênfase aos processos de comunicação interna. Com isso, percebe-se a importância do endomarketing para o sucesso de uma organização.

Segundo Baumann (1996): “num sistema globalizado as diversas unidades nacionais passam a ser componentes da mesma estrutura integrada de geração de valor, cujas estratégias globais levam à procura de redução de custos, à especialização das linhas de produção, entre outros atributos que visam a crescente eficiência e o maior grau de competitividade. As estratégias empresariais se voltam

para estes objetivos, buscando combinar e aplicar os atributos existentes direcionados para o alcance da sua meta, ou seja, visando criar vantagens competitivas dentro deste ambiente concorrencial.”

Para Brum (2005) “muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os colaboradores os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.” Passaram a atentar também para a real necessidade do uso de estratégias para se manter no mercado. Conforme Hooley *et al.* (2001), a crescente ênfase na concorrência através da qualidade superior de serviço depende principalmente do comportamento e da eficiência das pessoas que fazem o serviço e não de quem desenvolve a estratégia. Uma das maiores barreiras para a eficiência no marketing estratégico não está na habilidade da companhia em conceber estratégias inovadoras ou planos sofisticados de marketing, e sim na sua habilidade em conquistar a eficiência e manter a implementação dessas estratégias.

O melhor caminho para a implementação do planejamento e da operacionalização no marketing estratégico é o marketing interno. O Endomarketing é uma criação pessoal, e, muito mais que um nome ou uma marca, é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças. O sentido do marketing voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado do prefixo *endo*. Ainda segundo Hooley *et al.* (2001), o processo de marketing interno pode incluir os seguintes tipos de atividades:

- obter o apoio dos tomadores de decisão, e tudo o que implica em termos de necessidade para conseguir recursos financeiros e de pessoal;
- mudar alguns tipos de atitudes e comportamentos dos colaboradores e gerentes, que estão trabalhando na linha de frente com os consumidores e distribuidores;
- obter o comprometimento dos colaboradores para fazer o plano funcionar;
- gerenciar mudanças incrementais na cultura, ou seja, do jeito que sempre fez para a maneira que precisa ser feita (para ser bem sucedidos e fazer a estratégia

de marketing funcionar).

Um aspecto adicional da gestão de relacionamento é o relacionamento com os empregados, com os gerentes, sobre suas habilidades, comprometimento e desempenho. A lógica seguida por um número cada vez mais crescente de organizações é que construir relacionamentos efetivos com os consumidores e parceiros vai depender em grande parte das forças e tipos de relacionamentos construídos com os funcionários e gerentes dentro da empresa. Os colaboradores de uma empresa podem ser os recursos mais importantes e que fazem a diferença.

O Endomarketing inicia-se com a noção de que o grupo de funcionários constitui o primeiro mercado para a organização, conforme Grönroos (1995). A partir daí é necessário fazer com que os clientes internos compreendam e vivenciem o negócio, despertando neles a consciência da importância de alinhar os seus objetivos aos da organização.

3.3 MARKETING INTERNO COMO ESTRATÉGIA

O marketing interno é entendido cada vez mais como fundamental para as estratégias de marketing de relacionamento, para alianças estratégicas, para diferenciação competitiva, para realização do serviço de qualidade superior. A contribuição potencial do marketing interno na construção e implementação de estratégias competitivas e no alcance dos posicionamentos de mercado é que devemos considerar como fontes da teoria e das práticas nas empresas. Também pode ser planejado como parte da estratégia competitiva, que implica em outros relacionamentos significativos, como parcerias potenciais entre marketing e recursos humanos dentro da empresa para alcançar uma efetiva implementação das estratégias de marketing (HOOLEY *et al.* 2001).

A estratégia competitiva ocupa um espaço importante e decisivo dentro da organização. Para poder sobreviver às atuais pressões, as empresas precisam identificar o ambiente e a melhor hora de aplicar suas estratégias. Assim, Kotler (2000) define estratégia como “a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades”. O marketing interno e sua

implementação abordam uma forma de marketing interno como um paralelo direto à estratégia convencional de marketing externo e programa de marketing, que tem como objetivo conseguir o apoio, a cooperação e o comprometimento necessário dentro da organização.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Cerqueira (1994) explica que “os sistemas de Endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente do nível hierárquico”. Pode-se verificar que a base do Endomarketing é a Cultura Organizacional, pois representa um conjunto de valores estabelecidos e aceitos pelos próprios empregados como facilitadores do alcance de objetivos interpessoais e organizacionais.

A relação entre a cultura organizacional e o Endomarketing está ligada à compreensão dos valores presentes na cultura da organização. Somente a partir do entendimento dos valores partilhados por todos os membros de uma organização é possível compreender a imagem que esse público interno faz da empresa, o seu grau de orientação para os clientes externos e o seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Assim como ocorre no marketing, em relação aos clientes externos, também no Endomarketing faz-se necessária uma análise do perfil, das necessidades e das expectativas do corpo funcional da organização. Algumas ferramentas podem ajudar neste objetivo, conforme colocado pelo autor Morgan (1996): “clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estruturas, processos e sistemas e a consequente reação a esta percepção”.

A Pesquisa de Clima para uma motivação interna torna-se cada vez mais necessária para a área de Recursos Humanos. Quando se fala em Pesquisa de Clima Organizacional, Bekin (1995) tem como conceito: “é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades”. Objetiva mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos

funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes e deficiências. Esta pesquisa é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas, melhorando o ambiente de trabalho. Ela cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Para Morgan (1996), “é importante dizer que a Pesquisa de Clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização e deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais”. O trabalho em si, com base nesta variável, procura conhecer percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, integração setorial e interpessoal; avalia a suficiência de pessoal e o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os salários; analisa a existência de eventuais descontentamentos em relação ao estilo gerencial; analisa distorções entre os salários internos e aos salários pagos por outras empresas; aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização e relacionamento; comunicação – buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos; desenvolvimento profissional – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece; imagem da empresa; verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho; trabalho em equipe. Além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis, seria muito importante que as empresas conhecessem a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem. Assim poderiam encontrar outros fatores do clima organizacional que justificam o ambiente da empresa. Não existe uma pesquisa de clima padrão. Cada empresa adapta o questionário a sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários.

As principais contribuições que se pode obter da Pesquisa de Clima são:

- Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- O alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;

- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Minimizar a burocracia;
- Otimizar a comunicação;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Criar um ambiente de trabalho seguro;
- Enfocar o cliente interno e externo;
- Aumentar a produtividade;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Aumentar a satisfação.

Com as contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional, a empresa e os seus funcionários entrarão em sintonia e conseqüentemente a produtividade e a satisfação vão aumentar.

3.5 O MARKETING INTERNO PARA A GESTÃO

O Endomarketing tem como foco o alinhamento de todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais, tornando-se uma importante ferramenta de gestão para as organizações. Seu principal benefício é a visão compartilhada e o fortalecimento das relações, onde todos são clientes de todos. “Todos os problemas são problemas de todos.” (Cerqueira, 2002). As empresas precisam convencer seus funcionários a comprar o seu produto ou serviço antes de vender ao cliente externo. Isso é trazer à tona a ideia de que cada funcionário é parte fundamental para o alcance do sucesso, tornando-o um aliado, incentivando a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa. Sob o ponto de vista estratégico, o Endomarketing pode ser visto como um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente, visando tornar a empresa competitiva a partir do comprometimento do seu público interno. A visão estratégica da empresa como ferramenta de gestão deve ser desenvolvida atribuindo-lhe o mesmo grau de importância do marketing externo no planejamento estratégico corporativo. Um envolvimento da alta direção na definição e priorização das ações de Marketing Interno é de suma importância para que as ações tenham êxito, além da garantia de concretização dos projetos propostos.

3.6 PROGRAMA DE ENDOMARKETING

“A denominação programa de endomarketing é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno” (BRUM, 1998).

A veracidade das informações e a disseminação do conhecimento devem servir para a construção de um ambiente de ajuda mútua, onde o foco seja o processo de aprendizagem contínua para obtenção dos resultados esperados. É importante que a cultura e os valores de uma empresa sejam a base e o alicerce para a estruturação do Programa de Endomarketing. Este é formado por instrumentos e ações que visam divulgar e disseminar informações relevantes em qualquer situação. Os instrumentos de Endomarketing que podem ser implementados são os mais variados, adequando-se apenas ao tamanho e necessidade de cada empresa, porém, independente da verba destinada a este fim, os instrumentos devem ser capazes de aproximar e estreitar a relação entre empresa e funcionário; transmitir a ideia de que a busca da qualidade e excelência dos produtos e/ou serviços prestados é o que se espera de cada funcionário, ou seja, a postura que deve ser assumida para o alcance dos resultados esperados.

Brum (1998) cita quatro fatores como resultados que podem ser obtidos de um programa de Endomarketing:

- a) postura interativa, que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes;
- b) transparência, que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem;

- c) democracia, que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas.;
- d) foco, que orienta a empresa para resultados mediante organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

Como premissa básica para a atuação do Endomarketing tem-se o desenvolvimento da cultura de valorização do cliente e a política de manutenção e aprimoramento dos recursos humanos, implantando programas que visam informar e valorizar o cliente interno, com ações contínuas e permanentes com base na cultura organizacional.

Para Bekin (1995) são duas as etapas de um Programa de Endomarketing: diagnóstico interno e programa de ação.

3.6.1 Diagnóstico Interno

Segundo Bekin (1995) o resultado de um programa de Endomarketing depende da consideração da empresa com as reais necessidades do seu público interno. A pesquisa de clima organizacional define o rumo que o programa vai tomar. Conhecer o seu cliente interno, identificar os pontos que merecem atenção, ou seja, o que o funcionário pensa sobre a empresa, seu setor, os benefícios oferecidos, entre outros fatores, é fundamental para traçar um diagnóstico organizacional que retrate fielmente a realidade, possibilitando ir ao encontro às aspirações.

O Diagnóstico remete às seguintes avaliações: avaliação do potencial e das limitações de cada um, a imagem que têm da empresa, análise do ambiente interno da organização, avaliação do desempenho (global de setores, do nível de integração entre setores, da relação com os consumidores), necessidades de treinamento, espírito de equipe, conhecimento dos objetivos, nível de motivação, expectativas e aspirações.

3.6.1.1 Análise do ambiente interno

“A identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização em paralelo com a análise do ambiente” é o que define Maximiano (2006) sobre a análise interna. O estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado através da análise das áreas funcionais de uma organização como: produção, marketing, recursos humanos e finanças e a comparação do desempenho destas áreas com outras empresas em evidência.

O processo citado acima é conhecido *benchmarking*. Este é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra (Maximiano, 2006). Através do *benchmarking*, a organização pode observar em outras organizações as melhores práticas para cada uma das áreas funcionais, adaptando suas tarefas e procedimentos de acordo com a conduta destas organizações. Uma ferramenta utilizada na análise interna de uma organização, buscando embasar as estratégias é a Análise S.W.O.T. ou F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias; ela permite identificar as Forças e Fraquezas da empresa, verificando Oportunidades e Ameaças externas para a mesma. O modelo da análise S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama conforme quadro 1, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes) e a relação entre cada um dos fatores:

Quadro 1 – Análise S.W.O.T.

Forças <ul style="list-style-type: none"> • Força 1 • Força 2 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Fraqueza 1 • Fraqueza 2
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade 1 • Oportunidade 2 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Ameaça 1 • Ameaça 2

Fonte: CORRÊA, 2007.

As Oportunidades e Ameaças são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

3.6.1.2 Avaliação de desempenho

Para Scott (1998) a avaliação de desempenho deve preocupar-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual em determinado período, a contar da última avaliação. Avaliação do pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões, outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho e está ligada, frequentemente, mas não necessariamente, as vantagens financeiras a título de encorajamento. Chiavenato (1981) coloca que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais. O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e

pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar. Quem avalia é o superior imediato, que, melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando com precisão os pontos fortes e fracos.

3.6.1.2.1 Objetivo, aplicação e benefícios da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (1999), a Avaliação de Desempenho é um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. São três os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho:

- a) permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação;
- b) permitir o tratamento dos Recursos Humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- c) fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Em algumas empresas a avaliação do desempenho pode ser um encargo do supervisor direto do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação. A avaliação com o empregado avaliado constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de retroação e que reduz as distâncias entre o superior e o subordinado.

Quando um programa de avaliação é bem planejado, coordenado e desenvolvido e traz benefícios a curto, médio e longo prazos os benefícios são observados. Para as chefias é melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, contando com uma avaliação que elimina a subjetividade, pode propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento

de seus subordinados e pode comunicar-se com seus subordinados, fazendo-os compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objetivo.

Com a avaliação os subordinados aprendem quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários; ficam conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe; conhecem as providências tomadas quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio deverá tomar (auto-correção, maior capricho, mais atenção, cursos por conta própria, etc.) e podem fazer avaliação e crítica para o seu próprio desenvolvimento e controle. Também, as empresas identificarão se os empregados necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionam os empregados com condições de promoção ou transferências; poderão dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados como promoções e crescimento e desenvolvimento pessoal, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

3.6.1.2.2 Métodos de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (1999) a avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não só de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Geralmente a sistemática avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base uma política de Recursos Humanos. Assim, como as políticas de Recursos Humanos variam conforme a organização, não é de se estranhar que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. Como de maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, geralmente as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. É relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemáticas específicas conforme o nível e as áreas de distribuição de

seu pessoal. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal. A quem diga que a avaliação de desempenho no fundo não passa de uma boa sistemática de comunicação, atuando no sentido horizontal e vertical da organização.

Para serem eficazes as avaliações de desempenho devem se basear inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

A seguir estão elencados alguns métodos de avaliação de desempenho:

Método da escala gráfica

Aparentemente, o método da escala gráfica é o mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência. Este método é incontestavelmente o método de avaliação mais utilizado e divulgado.

Avaliação 360 graus

O objetivo final da Avaliação 360 Graus é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização e deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis da organização – geral, por área e individual.

Segundo Reis (2000), a Avaliação 360 Graus é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Método de auto-avaliação

Pelo método de auto-avaliação, o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode-se utilizar sistemáticas variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho.

Método da avaliação por resultados

O método de avaliação por resultados baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários, bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobre tudo um método prático, embora o seu funcionamento dependa sobre maneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Métodos mistos

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e aos seus objetivos.

3.6.1.3 Avaliação de cada indivíduo

A pesquisa de clima organizacional quando bem realizada sinaliza, entre outras coisas, os caminhos para a realização de ações direcionadas aos líderes, de modo que eles possam agir de maneira positiva sobre o ambiente de trabalho. A aplicação de pesquisas é um dos instrumentos eficazes para mensurar o nível de satisfação dos funcionários com a empresa, com seus chefes e seus colegas de trabalho. Mas por que analisar o ambiente interno? A organização está realmente interessada em levantar seus pontos fortes e fracos, saber quais as expectativas e aspirações de seus empregados? Ou simplesmente a intenção é: “Vou fazer porque todo mundo está fazendo”? Tal reflexão é imprescindível antes de qualquer coisa e é o primeiro passo para se conseguir alcançar os resultados esperados.

3.6.1.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma das mais importantes ferramentas para Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. O objetivo da Pesquisa de Clima Organizacional é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem umas com as outras. O resultado final da Pesquisa de Clima Organizacional deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações (CHIAVENATO, 1999).

Conforme já citado por Bekin (1995), quando fala-se em Pesquisa de Clima Organizacional o autor cita que “é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades”. Objetiva mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes e deficiências.

A pesquisa cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa. Também é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para, assim, atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho. As empresas precisam manter o nível de motivação de seus colaboradores o mais elevado possível, de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado. O clima organizacional está relacionado à satisfação dos funcionários e representa um conjunto de fatores que não podem ser analisados isoladamente, e sim em conjunto.

Luz (2001) afirma: “a pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.” Com esta medida garante-se também maior comprometimento e seriedade nas pesquisas subsequentes.

3.6.1.3.2 Dificuldade na execução de Pesquisa de Clima Organizacional

Durante o processo de implementação da pesquisa de clima organizacional, pode-se encontrar uma série de dificuldades (figura 1). Estas devem ser tratadas uma a uma, e priorizadas de acordo com a necessidade de cada organização.

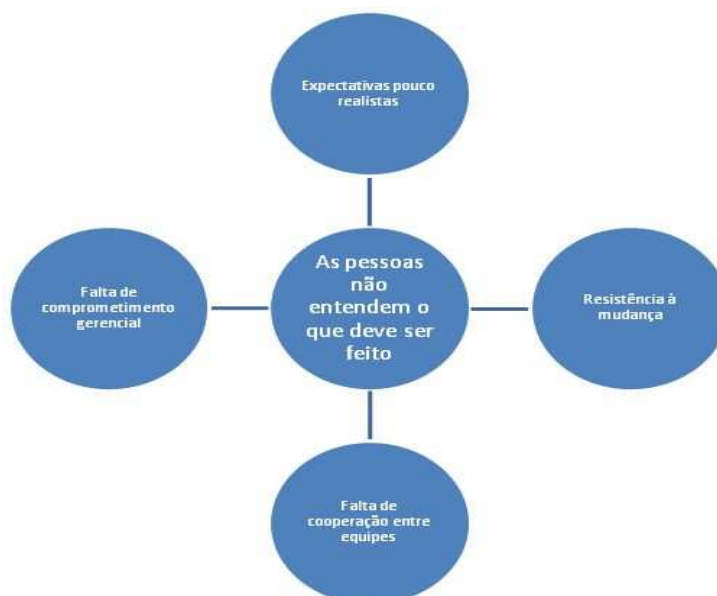


Figura 1 – Potenciais dificuldades na implementação do processo de clima organizacional

Na implementação das pesquisas de clima organizacional surgem algumas dificuldades como:

Falhas e ruídos de comunicação: As pessoas não entendem o que deve ser feito. Uma das potenciais dificuldades no processo de implementação da pesquisa de clima está ligada ao aspecto das falhas e ruídos de comunicação entre aqueles que estão participando diretamente das ações de realização da pesquisa. Para lidar com esta questão, é interessante promover atividades que busquem tornar clara esta comunicação das diretrizes da alta diretoria da organização, através do uso de ferramentas tecnológicas de comunicação (por exemplo, intranet). O objetivo é

manter clara a comunicação dos objetivos da pesquisa para cada um dos participantes.

Resistência à mudança: Segundo Chiavenato (1996), não bastando toda a informação que é repassada, considerando o aspecto individual, as pessoas possuem uma natural resistência à mudança. Esta resistência está profundamente ligada à aspectos de personalidade e caráter, e muitas vezes não pode ser mudada pela empresa, ou pelo gestor. É uma das barreiras mais comuns quando se tenta implantar uma cultura de pesquisa de clima numa empresa, pois como se perceberá ao longo desta lista de potenciais dificuldades, está ligado diretamente à questão das pessoas. E neste conceito da resistência a mudanças, a conduta indicada é procurar tornar bem claros os objetivos e metas do processo de pesquisa de clima, e a relação de cada funcionário envolvido com o resultado global, assim, deixando claro para este que a não aceitação da nova condição indica que o participante da equipe não tem interesse em atingir os objetivos da organização, portanto não deve fazer parte da mesma.

Falta de comprometimento gerencial: Além das limitações técnicas, durante o processo de pesquisa de clima organizacional, você deve-se atentar também aos aspectos e limitações voltados às relações humanas. Um dos principais pontos no processo de implementação de uma pesquisa de clima é a falta de comprometimento gerencial. A ação indicada é que, no início e no desenvolvimento do processo de pesquisa de clima organizacional, seja realizado um trabalho político de apresentação dos planos para a alta diretoria, conseguindo, antes de iniciar os trabalhos, um aval para seu desenvolvimento, de acordo com os parâmetros definidos. O ideal é que a alta diretoria dê início aos trabalhos, mas muitas vezes a percepção da importância da pesquisa de clima para a organização vem de seus próprios funcionários.

Definição de metas pouco realistas: Quando o assunto é o resultado do processo de pesquisa de clima organizacional está se tratando do pensamento futuro e este

nunca é certo, sendo sempre previsto. Um dos erros mais comuns na definição dos objetivos organizacionais é o estabelecimento de metas pouco realistas ou, em alguns casos, impossíveis. No processo de definição das metas, é comum ver a organização estabelecer metas que atendem a seus objetivos maiores, mas que muitas vezes não levam em consideração a situação do ambiente da organização.

No processo de definição de metas de resultados para a pesquisa de clima deve-se considerar, tanto aquilo que a empresa quer atingir, como aquilo que é real e pode ser atingido de acordo com os recursos disponibilizados para a pesquisa.

Falta de cooperação entre equipes: Conforme colocado por Dorin (1987), um dos aspectos observados como uma das principais dificuldades no processo de pesquisa de clima organizacional é a falta de comunicação e cooperação entre as equipes, que muitas vezes deixam de trocar informações cruciais para o desenvolvimento das atividades, ou mesmo escondem informações relevantes, por egoísmo, falta de intimidade ou falta de confiança. Na execução do processo de pesquisa de clima organizacional é importante promover eventos iniciando com a apresentação de todos os participantes das equipes envolvidas, disponibilização, durante a execução, das informações de contato de todas as pessoas, indicação dos líderes da equipe e suas responsabilidades e evidencição da importância da comunicação para o sucesso das atividades.

3.6.1.4 Treinamento

“O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações” de acordo com Chiavenato (1999). É importante destacar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. O treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções e o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo

empregado. O comportamento do ser humano é direcionado para a satisfação de suas vontades e necessidades próprias e sempre visando o alcance de seus objetivos. Por este motivo, na interação em um ambiente, suas reações se voltam aos seus interesses. Essas reações podem constituir uma resistência quando não existe uma concordância com os pensamentos de liderança que são adotados. Dentro de uma organização, alguns fatores são motivadores e em linhas gerais aparecem vinculados às tarefas realizadas, às habilidades, ao reconhecimento do trabalho e a qualidade do envolvimento com as outras pessoas do ambiente de trabalho. Assim, qualquer instituição, precisa fazer um reconhecimento da qualidade de seus funcionários e avaliá-los como seu grande patrimônio e seu recurso fundamental como profissionais ou pessoas com seus valores, motivações e necessidades.

Para que o indivíduo, no seu ambiente de trabalho, sinta-se menos frustrado, precisa ter estímulos que venham ao encontro às suas necessidades e provoquem um comportamento agradável. Quando o indivíduo encontra barreiras muito difíceis de serem transpostas, tende a modificar seu comportamento e este pode não ser o que o levará ao sucesso e que é esperado pelos seus superiores hierárquicos. (DORIN, 1987).

O sucesso das organizações depende da qualidade de seus funcionários e da capacitação das pessoas que executam os trabalhos. Para se manterem na atividade, as pessoas devem identificar a necessidade de se auto-investir em educação e em treinamentos que agreguem valores, isentando-se de demonstrar mágoas, despreparo, ambições desmedidas, desinteresse pela função que executam, provando a capacidade que todos que procuram os serviços, esperam deles.

Robbins (2002 a) aborda como um dos motivos para a crescente importância do treinamento “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

Dentre os objetivos do treinamento, Marras (2001) cita dois importantes: os objetivos específicos – que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de

e elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades; os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida e os objetivos genéricos – que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e faz o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa.

Robbins (2002 b) define dois métodos de treinamento: formal e informal. O treinamento formal é planejado com antecedência e com formato estruturado. Já o treinamento informal não é estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

3.6.1.5 Espírito de equipe

Conforme destaca Bemvenutti (2000), “o mundo já passou pela era da propriedade, do capital e da tecnologia. Hoje a humanidade depara-se com a era da competência e do comprometimento.” Assim, o foco principal agora está nas pessoas. Elas têm que saber e querer. Qualquer organização que não tenha bem definida qual sua missão e quais são os seus valores estará vulnerável e com uma séria desvantagem competitiva. Há uma cultura instaurada nos meios profissionais, que incentiva os funcionários a uma produção cada mais vez acentuada e melhor. Enquanto se restringe ao fato de competir buscando a qualidade, de demonstrar cada vez mais sua força, determinação e empenho, considera-se recomendável. Porém percebe-se que muitas vezes, essa busca em prol da qualidade é vista como competição entre os colegas de trabalho. Percebe-se ainda que alguns líderes de equipe, levados por simpatia pessoal de alguns, conscientemente apóiam esse comportamento entre os seus subordinados. Quando se passa a incentivar o espírito de competição, pode-se perder na qualidade de atendimento e na eficiência do trabalho, pois essas decorrem da união de forças dentro das organizações, que de certa maneira precisa ser eficiente. Quem pretende prestar um atendimento

eficaz, deve fortalecer de maneira sólida o espírito de equipe, internamente.

Quando um líder incentiva a competição dentro do grupo, fica estabelecido que interessa apenas quem produz mais e aparece mais. Num ambiente onde nota-se esse tipo de atitude, pode até existir a eficiência, porém há evidência de que para se manter um grupo unido em seu ambiente de trabalho, deve haver discricção nas ações individuais. Segundo Dorin (1987): “uma equipe de trabalho não é apenas a soma de vários indivíduos, também é um fator de interação de pessoas com emoções e desejos”.

As equipes são formas mais aperfeiçoadas dos grupos de trabalhadores, contam com todas as vantagens dos grupos, além de elaborarem um espírito verdadeiramente único para o trabalho coletivo. Um grupo formal significa a interação quase sempre programada entre dois ou mais funcionários com a finalidade de atingir objetivos que dificilmente se alcançariam de forma isolada.

O ser humano reage de modos diferentes quando isolado e quando colocado num grupo. Como ele não perde muitas características, quando colocado num grupo, por certo, sua integração será lenta. Ele tem valores, atitudes e hábitos que muitas vezes chocam-se com os de outros membros. (DORIN, 1987). A distribuição das tarefas e as interações devidamente programadas são a parte formal do grupo e os relacionamentos não programados são a parte informal, na qual se formam as alianças, concretizam-se as apatias e rejeições. Em comparação com o trabalho individual, os grupos apresentam as seguintes vantagens: sentido de pertencer à organização, mais apoio e menos ameaça ou falta de proteção, interligação social, reduz o sentimento de isolamento, maior possibilidade de atingir resultados pela força coletiva, maior capacidade de enfrentar situações adversas e consciência que emana da união de vontades e interesses.

Qualquer membro de grupo pode ser líder, pois não há apenas um tipo de líder ou de grupo. Como todos os componentes do grupo sugerem ideias e ações, até certo ponto, cada membro tem possibilidade de, em diferentes situações, desempenhar o papel de chefe. Mas um grupo tem um líder apenas, somente um coordenador que exerce influência (DORIN, 1987).

Em um grupo coeso as pessoas interagem para compartilhar informações e

tomar decisões, compartilhando suas tarefas individuais, somando esforços. A responsabilidade permanece individualizada, no entanto, as habilidades individuais se juntam quase ao acaso. Na equipe, as pessoas produzem um espírito comum e positivo através da força coordenada; busca-se um desempenho que provém de todos e o resultado, como consequência, é maior que a soma das partes individuais que agem isoladamente.

As equipes de trabalho são formadas tendo como base as competências e tendo como ponto de união um determinado objetivo; são pessoas que, por razões diversas ou motivados pela organização do trabalho em grupo, necessitam atuar em conjunto. Como se personifica a parte estrutural, as equipes se justificam levadas por sua flexibilidade onde existem regras definidas e rígidas de funções.

As responsabilidades são tanto individuais quanto coletivas e as habilidades se constituem como fatores que se complementam. A existência de uma equipe de verdade percebe-se através da integração de quem comanda o grupo, de habilidades e talentos individuais, apesar dos conflitos gerados por uma habilidade coletiva para produzir os serviços de maneira mais eficiente. Dorin (1987) salienta que “os líderes e os grupos tendem a resistir a mudanças”. Objeções de líderes aparecem imediatamente a novas instruções sobre modificações de procedimentos; os subordinados se colocam a favor dos que os comandam, mesmo que estejam em conflito, julgando boas as novas idéias e tendo que ficar ao lado do líder. Espera-se que a equipe desempenhe as funções que são quase impossíveis para os funcionários de maneira isolada e uma eficiência superior à obtida na execução individualizada.

Conflitos existem em qualquer organização e podem estar presentes também nas equipes, assim como a espontaneidade de cada um, portanto, a geração de situações conflitantes podem ser imprevisíveis. As organizações podem ser entendidas como sistemas complexos de interação humana. Participar delas é interagir com outros participantes. Interação, por sua vez, dá-se por comunicação, de modo que o processo organizacional tem sua contrapartida numa teia de comunicações. Os indivíduos deixam o isolamento, falando e ouvindo, escrevendo e lendo, gesticulando e lendo (LENHARD, 1978).

Normalmente a designação de tarefas a uma equipe precede o que se conhece sobre as características da pessoa escolhida. Quando se tornam membros da equipe, as pessoas tendem a adaptar o que trazem de conhecimento na bagagem e o fazem às suas características pessoais. Isto reforça a diversidade e a especialização das ações de sua função. Quanto mais especializados os membros da equipe, mais individual e acomodados eles se tornam com relação às características pessoais. Conforme exemplifica Lenhard (1978): pensa-se inicialmente, num grupo de amigos. Ele não é administrado. Certamente não. Não precisa disso, porque não tem objetivos definidos e permanentes. Basta, porém se imaginar que o grupo resolva construir um rancho de pescaria e surge uma nova estrutura de ação. As contribuições de cada um, em dinheiro ou em trabalho têm de ser organizadas racionalmente; o que cada qual faz, torna-se meio para o fim de obter cooperação. Assim, deve-se evitar normatizar muito relações entre membros de uma equipe para que exista certa flexibilidade. Normas em excesso se isolam, caem imediatamente no esquecimento e, normalmente, são reativadas apenas quando se deseja admitir um novo membro no grupo.

A interação que se forma em torno de uma equipe de trabalho fornece informações e perspectivas que não são possíveis de serem obtidas individualmente, ressaltando as novas interpretações sobre fatos que os esquemas profissionais dos membros deixam passar despercebidos ou julgam menos relevantes. Para fortalecer o espírito de equipe, o debate, o confronto de experiências e de expectativas, é preciso sempre recorrer a propostas de cooperação e de ajuda mútua. O homem já não pode mais ser considerado como uma engrenagem que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva. A produtividade dos funcionários depende do nível de motivação de cada um deles, e para conseguir atingir um nível elevado de motivação os funcionários precisam satisfazer seus desejos, suas necessidades. (LENHARD, 1978).

As organizações mais flexíveis buscam estruturar a equipe antes mesmo da própria definição de tarefas, sendo que a especialização do trabalho se desenvolve

logo após a organização grupal, independentemente de imposições burocráticas. A equipe se torna mais coesa e adaptada às condições da realidade. Uma equipe deve ter como principal características um sistema social comum onde as pessoas não são vistas prioritariamente como indivíduos isolados, e sim como membros cooperadores de uma atividade comum.

A estruturação de cada equipe tem como fundamento o reconhecimento de potenciais individuais e também coletivos e na adesão incondicional ao grupo, pela possibilidade das atribuições e das habilidades individuais. Consideram-se as habilidades, os talentos e os interesses individuais na própria distribuição do trabalho. Valoriza-se a variedade de habilidades quando um maior número de funcionários adquire as mesmas técnicas e habilidades para manter a idéia de autonomia da equipe. Assim, a maior parcela de imprevistos teria maior possibilidade de solução. Não se trata de construir um grupo simplesmente homogêneo nem de insistir na conformidade, e sim de expandir a diversidade das habilidades individuais com a finalidade de edificar uma maior parcela de alternativas em busca do objetivo coletivo. Vale ressaltar, ainda, que uma equipe deve ser composta por pessoas com habilidades diversas, mas complementares, sendo o comprometimento mantido pelo elo de uma meta comum, por objetivos comuns e uma abordagem de trabalho bem-definida (MOSCOVICI, 1996).

Onde reina o espírito de equipe não há dúvidas quanto à presteza com que um auxilia o outro na sua função, sendo a principal beneficiada a própria pessoa atendida; quando a equipe é afinada com os valores a que se propõe, com os seus integrantes agindo de forma solidária, sensata e preocupada com o bem estar comum, esse fato é percebido pela própria pessoa que procura o setor para ser atendido.

3.6.1.6 Interação com os objetivos, produtos e planos da empresa

Devem ser abertos pela empresa canais de comunicação, criando um ambiente de incentivos para as pessoas experimentarem novidades, sentirem-se estimuladas a correr riscos, participarem de programas de manifestação da

criatividade, enfim, envolverem-se com o aprendizado, que representa a essência da mudança. Desta forma, Sveiby (1998) afirma que a competência depende do ambiente, especialmente para os componentes empíricos da rede social das competências formadas por cinco elementos reciprocamente dependentes: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social.

No processo de definição das metas, é comum ver a organização definir metas que atendem a seus objetivos maiores, mas que muitas vezes não levaram em consideração a situação do ambiente da organização. Este é um dos erros mais comuns na definição dos objetivos organizacionais: metas pouco realistas, ou em alguns casos, impossíveis.

3.6.2 Programa de Ação

É importante saber o que a empresa pretende com o Programa de Ação e qual o resultado que deseja alcançar. Definir uma meta que guie o programa e suas ações, como aumento de produtividade, melhoria da qualidade e/ou criação de uma nova cultura. Deve ficar claro a todos os funcionários, antes da concepção do programa, que durante todo o processo de implementação não se deve perder o foco para que no final o resultado seja alcançado. Seguem abaixo pontos essenciais que devem integrar um Programa de Ação.

Treinamento (desenvolvimento humano e avaliação humana)

Chiavenato (1999) escreve “desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas mas para que se tornem mais eficientes naquilo que fazem”. Portanto, o treinamento dará formação básica para o desenvolvimento de seu senso crítico, de seu comportamento e de seus conceitos para solidificar com eficiência o que faz.

O processo de desenvolvimento envolve três etapas: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Para Stoner e Freeman (1999) “o treinamento e o desenvolvimento de pessoas tratam da aprendizagem no nível individual. O desenvolvimento

organizacional é o estrato mais amplo, ele pode se desenvolver através da mudança e inovação”. De forma abrangente, pode-se verificar os seguintes estágios em desenvolvimento:

- ▶ Avaliação de desempenho - As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego a outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. Segundo Marras (2000), “o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”. Já para Chiavenato (1999), “a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por grupo, sendo por áreas específicas”.
- ▶ Sobre o objetivo da avaliação de desempenho Marras (2000) cita: “avaliação de desempenho é uma ferramenta poderosíssima na administração moderna”. Com isso os resultados e as respostas de um investimento tomam uma trajetória de sustentação e progressão dentro de uma organização. Podem ser analisados alguns aspectos dentro da avaliação de desempenho: os benefícios, desempenho organizacional, organização, melhor motivação, melhor comunicação, planejamento de Recursos Humanos, melhor desempenho da equipe organizacional e melhor *feedback* de si.

Stoner (1999) identificou sete tipos de Avaliação de Desempenho:

- a. feita pelo gerente – na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desenvolvimento de seus subordinados e por sua avaliação. Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, com assessoria do órgão de gestão de pessoal que estabelece os meios e os critérios para tal avaliação;
- b. feita pelo próprio indivíduo – aqui é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto-avaliação. Essas organizações utilizam a auto-avaliação do desempenho, onde cada pessoa se auto-avalia quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo gerente ou organização;
- c. feita pelo indivíduo e por seu gerente – as organizações estão adotando um avançado e dinâmico esquema de administração de desempenho. Essa nova

política é essencialmente democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora, onde o avaliado e o avaliador chegam a um consenso sobre a avaliação;

d. feita por uma equipe de trabalho – outra alternativa consiste em fazer com que a própria equipe de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorá-los cada vez mais;

e. feita pelo órgão de gestão de pessoal – trata-se uma alternativa comum em organizações mais conservadoras, mas que está sendo abandonada por seu caráter extremamente centralizador e burocrático. Neste caso, cabe ao órgão de gestão de pessoal a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todas as pessoas da organização;

f. feita por uma comissão de avaliação – em algumas organizações, a avaliação de desempenho é atribuída a uma comissão designada para esta finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos e é formada por membros permanentes e membros transitórios;

g. feita por avaliador 360º - é uma recente inovação de desempenho. Cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que fazem parte de sua integração. Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

Comprometimento

O Endomarketing é considerado uma ferramenta bastante eficaz para motivar e capacitar os funcionários. A motivação visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente. Para isso, as organizações devem se esforçar para dar aos seus clientes internos melhores oportunidades profissionais e pessoais. Desta forma, uma das ações mais importantes do Endomarketing é buscar o comprometimento. Para que isso aconteça, os empregados precisam estar a par da situação, devem compreender e

concordar com os objetivos da empresa e com o programa de Endomarketing e, principalmente, que sintam que os resultados serão valiosos para a vida profissional e pessoal. Cerqueira (1994) aponta três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas:

- auto-estima – significa gostar de si próprio. É um estado caracterizado por uma força interior que leva as pessoas a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento. Este valor preconiza que todos têm o direito de interagir, dando ordens, pedindo ou consultando, mas que devem lembrar-se, por sua vez, que o outro não deve ter sua auto-estima afetada negativamente;
- empatia – é colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. Isto facilita a aceitação e a adesão interna das outras pessoas;
- afetividade nas relações interpessoais – agir com razoabilidade nos pedidos e determinações. Este valor, além de grande facilitador da empatia, propaga a natureza igualitária das pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam, não devendo haver relações de prepotência, discriminação ou hipocrisia.

Valores, chamados decorrentes, são caracterizações de um dos três valores básicos apresentados acima, quais sejam:

- a valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade é a base da obtenção de resultados – agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas auto-estimas;
- transparência – tem na verdade a sua instância maior. Considerado como uma manifestação da empatia; contribui para a eliminação gradativa da mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos;
- alavancagem de soluções – significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que “todos os problemas são problemas de todos”;
- os espaços vazios devem ser preenchidos em toda a empresa – significa a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva. Os chefes estáticos abrem espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influência pessoal;

- concessão x conquista – este valor decorrente deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento de que nas empresas nada se ganha, tudo se conquista, evitando-se o paternalismo;
- busque em primeiro lugar o positivo, depois o negativo - em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiramente as coisas positivas, manifestando satisfação com isto;
- é proibido prometer – a promessa é um tipo de interação enganosa ou de envolvimento do superior. Este deve substituí-la pela alavancagem.
- espírito desarmado – busca evitar a agressão no ambiente de trabalho. Este valor, decorrente do valor básico empatia, apregoa que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir.

Para uma efetiva ação do Endomarketing, os desafios são muitos. Várias são as barreiras a serem vencidas pelas organizações que almejam um futuro dinâmico e participativo no mercado. O Endomarketing deve buscar a revitalização da idéia de que as organizações e os indivíduos são interdependentes no alcance de seus objetivos. Assim, torna-se necessário incorporar a esta ação, uma noção de comprometimento.

A teoria de Kurt Lewin, um dos primeiros psicólogos a estudar as organizações, explica que os padrões de comportamento são decorrentes das interações e das influências que o indivíduo estabelece com o meio. Essa teoria explica como cada indivíduo sintetiza de forma diferente as vivências com o meio ao longo de sua vida. Assim, cada pessoa possui uma dinâmica interna própria, interpretando e percebendo as coisas, as pessoas e as situações de forma particular. O comportamento é resultado de uma totalidade de fatos e eventos coexistentes em determinada situação. A inter-relação entre os fatos e eventos criam um campo dinâmico. Este campo dinâmico, ou ambiente psicológico, corresponde aos padrões organizados de comportamentos e percepções do indivíduo em relação a si e ao seu ambiente (CHIAVENATO, 1999).

Seja qual for o nível de abrangência de um Programa de Ação, há sempre duas linhas que guiam este processo: atitude e comunicação.

A atitude inclui as ações que visam dar aos funcionários consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Inclui o envolvimento, o comportamento, a valorização e a qualificação dos funcionários para que eles possam assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. Este processo deve ser contínuo. A atitude tem que acompanhar todo esse esforço de informação, predispondo juntamente com a cultura organizacional a comunicação, pois só a partir do diálogo que as campanhas de informações podem atingir seu objetivo. O sucesso da implantação do Endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes. Daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado.

Motivação

Com a concorrência cada vez mais acirrada, a prática motivacional ganha cada vez mais importância dentro das empresas. Disputas entre equipes, premiações e ascensões profissionais são práticas cada vez mais utilizadas para incentivar a produtividade dos funcionários nas organizações.

Para Ferrell *et al.* (2000) empregados motivados, satisfeitos e identificados com a empresa têm maior compromisso com seu trabalho, engajando-se na busca de resultados e, em consequência, empenhando-se de forma mais dedicada na conquista e na satisfação da clientela.

Cerqueira (1994) afirma que “a motivação de um ser humano é um estado interno variando a cada instante em função das suas necessidades”. Para Cobra (1992), a motivação “advém dos drives, ou forças propulsoras conscientes e inconscientes que levam as pessoas, sob algumas circunstâncias, à ação”.

Segundo Bekin (1995), a motivação é um processo global que tem como prioridade comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Este comprometimento implica no aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e sua satisfação como

indivíduo que pertence a uma organização.

Para Brum (2005), “o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso.” A empresa é um todo, formada pelo somatório de idéias, sonhos, expectativas e realizações. As pessoas efetivamente se envolvem quando se emocionam pelo que fazem, percebem a possibilidade de criar, inovar, fazer diferente.

As pessoas são diferentes no que tange à motivação, sendo que as necessidades variam de indivíduo a indivíduo, e com isso cada um estabelece o seu próprio padrão de comportamento; contudo, o processo que resulta em motivação é o mesmo para todas as pessoas. O ciclo motivacional surge com uma necessidade. A necessidade pode ser considerada uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. A cada necessidade emergente, há também um rompimento do equilíbrio do organismo, que causa um estado de tensão. A consequência do estado de tensão é o comportamento ou uma ação capaz de livrar o desconforto. Quando satisfeita a necessidade, o organismo volta a um estado de equilíbrio. (CHIAVENATO, 1998).

As necessidades básicas são concebidas por organizadas categorias em uma hierarquia. As necessidades fisiológicas constituem a base da motivação humana, sendo primordial e essencial a sua satisfação. O próximo patamar hierárquico é a necessidade de segurança, que um indivíduo recorre quando está razoavelmente satisfeito quanto as suas necessidades fisiológicas. Desejo em ter trabalho fixo, rotina e estabilidade são aspirações que uma pessoa adulta busca para satisfazer a sua segurança. Após as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança garantidas, o indivíduo quer a satisfação de afeto e amor, quer pertencer a grupos e ser socialmente adaptado. O patamar acima é referente à estima e “status”, a pessoa nessa fase tem desejos de realização, força, competência confiança e almeja reputação e reconhecimento. Segundo Moscovici (1996), com as necessidades fisiológicas, de segurança, afeto e estima satisfeitas, surge uma necessidade mais elevada: a de auto-realização, onde o indivíduo tem o que precisa e conquistou o que desejava.

As necessidades básicas podem variar a posição da hierarquia em indivíduos diferentes. Existem pessoas em que a necessidade de estima é maior que a necessidade de amor. O surgimento da necessidade é um processo gradativo e cíclico, na medida em que outras necessidades são realizadas. A satisfação equilibrada das necessidades básicas na infância garante um desenvolvimento normal, uma personalidade estruturada e sadia e ainda, resistências às frustrações (Moscovici, 1996).

A motivação de crescimento não depende de fatores externos para sua realização, porém as necessidades básicas são pré-requisitos para seu desenvolvimento. A motivação de crescimento é considerada como a capacidade de evolução de algumas características pessoais, em que algumas pessoas desenvolvem como: talentos especiais, criatividade, potencialidades. Existe uma diferença qualitativa que distingue os indivíduos que agem para satisfazer as necessidades de deficiência para os que são motivados pela necessidade de crescimento.

Fatores externos que influenciam a motivação

Após exposição dos fatores intrínsecos ao ser humano e apresentação das variáveis intervenientes, é hora de abordar os fatores externos que podem influenciar o comportamento dos integrantes da organização. De acordo com Chiavenato (1998), os fatores externos são decorrentes do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc.

São muitas as variáveis quando se trata dos fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações: moradia, transporte, saúde, alimentação e segurança são alguns dos fatores que constituem as condições ambientais. A ligação entre os fatores intrínsecos ao indivíduo influencia diretamente a avaliação dos fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa.

Outros fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações podem ser: pressões do superior, influência de colegas, sistemas

peçoais, mudanças na tecnologia, demandas da família, programas de desenvolvimento e treinamento, condições ambientais, entre outros.

Valorização das ações dos empregados

Criatividade

Para Dualib & Simonsen (2000), a criatividade é "uma técnica para se resolver problemas", divergindo assim, e muito, do pré-conceito arraigado como estereótipo social no que refere à criatividade.

Segundo King e Schilicksupp (1999) criatividade é a capacidade de as pessoas gerarem novos projetos, produtos ou ideias que, até o momento da geração, eram completamente desconhecidos do criador. Essas ideias podem ser resultados de pensamento imaginativo ou de uma combinação de pensamento e formação de novos padrões ou, ainda pode advir das experiências de um grupo.

King e Schilicksupp (1999) ressaltam que a criatividade pode ser encontrada tanto em experiências ou imaginação individual, ou por experiência de um grupo, logo a criatividade é adquirida por aprendizagem, sendo então um fator cognitivo, adquirido. Pode-se, então, definir criatividade como instinto de exploração e impulso de inovação, uma transformação do projeto existencial. Assim, é intrínseco no ser humano o fator da mudança e da inovação, sendo deste instinto que se adquire a criatividade.

Vale ressaltar que Kao (1997) afirmou que "a prioridade de uma empresa deve ser transformar-se em uma fábrica de ideias. Para isso, precisará instituir processos para a geração, o desenvolvimento e a colheita de novas ideias." O desafio ao uso da criatividade no trabalho leva à motivação, favorecendo assim, a participação ativa de todos os funcionários em prol de um objetivo comum: alcançar o sucesso para a organização.

Segmentação do mercado de clientes internos

Para aumentar sua capacidade de gerar lucro, as empresas que contam com estratégia bem definida de marketing passaram a perceber a importância e dar a devida atenção aos seus diversos clientes, pois reconhecem que sem eles não há negócios.

Philip Kotler (1998) afirmou que “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”. Desta forma, deve-se entender que cliente não é apenas o consumidor que compra os produtos e serviços. Assim tem-se a primeira segmentação de clientes: externos e internos. Clientes externos não pertencem à organização, incluindo seus consumidores em geral, outras organizações, os órgãos regulamentadores governamentais, organizações sociais e não governamentais que possam interferir em seus processos, entre outros. Clientes internos são os que recebem, dentro da empresa, produtos e serviços de outros departamentos e de pessoas da própria empresa, ou seja, os próprios funcionários e colaboradores diretos e indiretos.

Comunicação interna

Com o aumento da competitividade num cenário globalizado, as empresas estão tomando ciência de que são cada vez mais necessárias agilidades dos processos, qualidade no atendimento e uma comunicação apurada interna e externamente – com clientes, fornecedores e parceiros. Ter uma equipe (ou várias) que não trabalha em harmonia com os objetivos da empresa pode significar perda de vantagem competitiva, de mercado e até representar o estopim para sua saída do cenário de negócios. Segundo Kunsch (2003) é necessário acreditar que a comunicação faz milagres. Pode transformar o conceito de uma organização, de forma a substituir aspectos negativos por aspectos positivos, alterando radicalmente a imagem da organização.

A comunicação interna deve ser considerada como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais

da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos (KUNSCH, 2003).

A utilização de marketing interno para gerenciar inovações em computadores e comunicação eletrônica na área de tecnologia de informação conta como atitude diferenciada. Essas aplicações usam ferramentas de análise de mercado e planejamento para lidar com a resistência e evitá-la, e assim, administrar o processo de mudança. As pessoas em uma empresa são clientes para novas ideias e inovações. Considerar e entender as necessidades do cliente para aumentar a probabilidade de eficiência na inovação, atender a necessidade dos clientes que dizem que o mais importante é a entrega de mercadorias e o cuidado para não gerar expectativas irreais, constituem perigos para clientes internos e externos (HOOLEY *et al.* 2001).

Segundo Torquato (2002) a missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Para atingir essa missão, é necessária a implementação do planejamento com objetivos e metas determinadas, com planos de ação e prazos estabelecidos, com os públicos internos da organização.

4 O CENTRO DE PESQUISA E PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS (CEPPA)

O CEPPA foi criado em 1982, como órgão auxiliar do Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná e tem como objetivo apoiar o desenvolvimento da pesquisa científica aplicada no campo da tecnologia alimentar. A expansão de suas atividades para a área de agrotóxicos ocorreu em função de trabalhos relacionados com a pesquisa de resíduos de pesticidas em alimentos. A crescente preocupação com a segurança alimentar e com a melhoria da qualidade de vida direcionou suas atividades para novas áreas, que incluem ensaios ambientais. Esta expansão de oportunidades e de atividades permitiu ao CEPPA investir na melhoria do suporte instrumental, na infraestrutura laboratorial, na capacitação dos colaboradores e na busca por certificações e credenciamentos.

O CEPPA realiza ensaios microbiológicos, microscópicos, físico-químicos e instrumentais em alimentos, água e efluentes, lodos e sedimentos, saneantes e domissanitários, resíduos e teor de agrotóxicos. Os métodos analíticos e os equipamentos necessários demandam elevado conhecimento teórico e técnico, além de grande investimento na aquisição, na montagem do laboratório e sua manutenção. Para a manutenção e o desenvolvimento de um laboratório de tecnologia analítica é necessário montagem, treinamento e o desenvolvimento de uma equipe de técnicos que permita a aplicação das diferentes técnicas analíticas. O CEPPA conta com uma equipe de analistas, técnicos, auxiliares, estagiários de nível técnico e de graduação, entre outros. Os investimentos e o aperfeiçoamento do CEPPA possibilitaram a obtenção de credenciamentos junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

O CEPPA está localizado no campus Centro Politécnico, da Universidade Federal do Paraná, vinculado ao seu Setor de Tecnologia e à Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Tecnologia, da Ciência e da Cultura (FUNPAR).

Desde 1985 trabalhando conveniado à FUNPAR, contribuiu também para a criação do Programa de Pós Graduação em Engenharia Química da UFPR – PPGEQ, desenvolvendo, atividades de pesquisas e desenvolvimento, juntamente com alunos da pós-graduação.

O foco principal do referido laboratório é oferecer todos os seus serviços acreditados pelo INMETRO, seguindo a Norma NBR ISO/IEC 17025 que é reconhecida e utilizada mundialmente como referência para a gestão da qualidade e para a competência técnica de laboratórios de ensaios e calibrações. Importante frisar que esta Norma dá ênfase à técnica de laboratório de ensaio, já que é este o foco empreendedor do CEPPA.

O CEPPA tem 61 (sessenta e uma) análises acreditadas num total de 270 (duzentas e setenta) análises realizadas. O setor de coleta de amostras conta com veículos visando alcançar todos os locais onde sejam solicitadas coletas abrangendo o Estado do Paraná e toda a região Sul do país.

Para garantir a segurança no ambiente de trabalho, os laboratórios estão equipados com sistemas de ar condicionado e exaustão, capelas, coifas, extintores, hidrantes, casa de gases e quadro elétrico devidamente identificados. Os colaboradores do CEPPA realizaram treinamentos de combate a incêndio e primeiros socorros junto ao Corpo de Bombeiros de Curitiba, estando capacitados a atuar corretamente em caso de acidentes no ambiente de trabalho. Os resíduos da operação dos laboratórios são adequadamente processados para não gerar impacto ambiental.

O CEPPA acreditou 61 (sessenta e uma) análises em amostras de alimento e ambientais (como água de rio, água de rede, efluente, água de poço, entre outros), CRL 0459 no INMETRO, tendo seu certificado de acreditação aprovado em janeiro de 2011. Apesar de já ser o maior escopo acreditado em análises microbiológicas no Paraná, com o particular de ser uma instituição na Universidade, ainda têm análises que devem ser acreditadas para que todos os ensaios necessários para o atendimento a Resoluções e Portarias da Vigilância Sanitária e Ministério da Saúde possam ser realizados em um único laboratório, já que as empresas vêm

inviabilidade em custear dois deslocamentos de amostras, sendo que um laboratório poderia atender o todo.

As atividades editoriais do CEPPA têm por finalidade estimular, promover e divulgar com base em critérios de qualidade, a produção técnico-científica em suas áreas de atuação. Este Centro coloca à disposição dos pesquisadores dois títulos de periódicos. O primeiro é o **Boletim do CEPPA**, que recebe artigos técnico-científicos originais resultantes de pesquisas e revisões na área da tecnologia alimentar. O segundo, chamado de **Pesticidas**: revista de ecotoxicologia e meio ambiente visa à divulgação da produção científica na área de agrotóxicos e seus resíduos. Ambos estão indexados em bases de dados internacionais como FSTA, CHEMICAL ABSTRACT, CAB E LILACS.

Versões on-line de todos os fascículos do Boletim do CEPPA publicados e desde 2000 da Pesticidas: revista de ecotoxicologia e meio ambiente podem ser consultados no endereço: <http://ser.ufpr.br>

5 PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA O CENTRO DE PESQUISA E PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS (CEPPA)

Conforme sugestão de Bekin (1995) a proposta do Programa de Endomarketing será baseada em dois grupos: Diagnóstico Interno e Programa de Ação.

5.1 ANÁLISE DO CEPPA

5.1.1 Análise do ambiente interno do CEPPA

O CEPPA poderá utilizar como ferramenta para análise interna a Análise S.W.O.T., que é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias das organizações, sendo que esta ferramenta permite identificar as Forças e Fraquezas do laboratório, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas.

É necessário construir um quadro com estes quatro elementos: de um lado os pontos fortes e fracos e do outro as oportunidades e ameaças.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades		
Ameaças		

Em cada uma das interseções do quadro deve-se colocar quais as sugestões relevantes. Muitos gestores confundem oportunidades e pontos fortes ou ameaças e pontos fracos. É preciso ter em mente que as oportunidades e as ameaças referem-se à envolvente externa, enquanto que os pontos fortes e fracos têm a ver com a situação atual do laboratório e decorrem, portanto, de uma análise interna.

O diagnóstico estratégico efetuado deve estar organizado em termos funcionais. É útil associar a cada ponto forte ou fraco uma área do laboratório, tipicamente as áreas funcionais seguintes: prestação de serviços (ensaios); financeira; recursos humanos; marketing / comercial.

O ideal é que o laboratório consiga transformar uma ameaça em oportunidade e para isso acontecer é necessário ter visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas; precisa ter os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, a oferta de novos ensaios, extensão de escopo de acreditação e outros); finalmente, o laboratório tem que reagir com rapidez, pois outros laboratórios concorrentes podem também ter percebido a oportunidade latente.

A eliminação das ameaças do raciocínio estratégico leva a uma abordagem mais positiva, mais pró-ativa. A alta direção deve fazer um esforço para melhorar as suas competências. Só desta forma estará aptas a tirar o máximo proveito das oportunidades que vão surgir.

	Oportunidades curto/médio prazo	Oportunidades a médio/longo prazo
Pontos Fortes		
Pontos Fracos		

5.1.2 Avaliação de desempenho dos colaboradores do CEPPEA

A avaliação de desempenho deve ser usada como um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos do laboratório.

Um método que pode ser aplicado é a “avaliação 360 graus”, também conhecido como Feedback 360 Graus, que é uma avaliação utilizada na área de Gestão Estratégica de Pessoas que tem por objetivo apoiar o desenvolvimento e o desempenho gerencial. Em especial, contribui para o desenvolvimento de competências e comportamentos de liderança demandados pela organização que o utiliza. Trata-se de um processo no qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*. O participante executa também uma auto-avaliação. Estes *feedbacks* são fornecidos por meio de um questionário específico que descreve os comportamentos de liderança considerados essenciais pela organização, a fim de viabilizar os seus objetivos estratégicos. Alguns itens importantes para o questionário são: autoconfiança, equipe de trabalho, poder de comunicação, integridade/poder de

transformação, capacidade de influência e visão sistêmica. Os resultados destes *feedbacks* são confidenciais e a pessoa que os recebe não sabe quem a avaliou. Somente o avaliado terá acesso ao resultado integral da avaliação. Trata-se pois, de um instrumento individual: o avaliado utiliza os *feedbacks* recebidos para guiar o seu desenvolvimento profissional, principalmente no que se refere a competências e comportamentos de liderança.

Segue roteiro para a avaliação 360 graus sugerido ao laboratório:

- a) Mapear competências
- b) Desenvolver questionário
- c) Comunicar os porquês da avaliação
- d) Montar redes de relacionamento
- e) Aplicar o questionário
- f) Acompanhar a aplicação
- g) Gerar relatórios individuais e gerais
- h) Apresentar resultados para o diretoria
- i) Enviar relatório para os gestores
- j). Dar feedback para o avaliado
- k) Gerar plano de desenvolvimento individual
- l) Gerar plano de desenvolvimento por área.

5.1.3 Avaliação do potencial e das limitações dos colaboradores do CEPPA

A avaliação do potencial e limitações dos colaboradores pode ser realizada utilizando a Pesquisa de Clima Organizacional, que tem como objetivo mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem umas com as outras. O resultado final da Pesquisa de Clima Organizacional deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um

plano de ações.

Um exemplo de pesquisa que pode ser utilizado é a Pesquisa de Clima Organizacional, conforme modelo do Anexo 1.

5.1.4 Necessidades de treinamento

Inicialmente deve-se estimular os colaboradores a pedirem treinamento e capacitação que sintam necessidade. Os responsáveis pelas áreas ao elaborarem o plano de treinamento, devem oferecer a oportunidade de aperfeiçoamento, pois o sucesso das organizações depende da qualidade e capacitação dos colaboradores que executam as atividades.

Para a continuidade e manutenção das atividades, os colaboradores devem identificar a necessidade de se auto-investir em educação e em treinamentos que agregam valores, isentando-se de mágoas, despreparo, ambições, desinteresse pela função que executam, atestando a capacidade que colegas, superiores e pessoas que procuram os serviços vêem.

Os resultados da reunião de análise crítica anual (que trata de todos os objetivos definidos no Manual da Qualidade do CEPPA), a apresentação dos resultados das auditorias internas e externas e também os indicadores de melhorias do laboratório, servirão para incentivar a iniciativa dos colaboradores nos pedidos de treinamento para solucionar as não-conformidades, assim como proporem melhorias a partir da capacitação de cada um.

Um dos objetivos da NBR 17025 é o incentivo e capacitação dos colaboradores, portanto, a utilização da norma claramente definida permitirá que a equipe de trabalho esteja em constante aperfeiçoamento.

5.1.5 A equipe

É imprescindível conscientizar os colaboradores que em um grupo coeso as pessoas interagem para compartilhar informações e tomar decisões, compartilhando

suas tarefas individuais. É uma simples soma de esforços. A responsabilidade permanece individualizada, no entanto, as habilidades individuais se juntam quase ao acaso. Na equipe, as pessoas produzem um espírito comum e positivo através da força coordenada, busca-se um desempenho que provém de todos e o resultado, como consequência, é maior que a soma das partes individuais agindo isoladamente.

Espera-se que a equipe desempenhe as funções que são quase impossíveis para os funcionários de maneira isolada, tendo uma eficiência superior à obtida na execução individualizada.

Um plano neste sentido é a revisão e alteração do Manual da Qualidade onde estão descritas as atividades realizadas pelas diferentes funções existentes (gerente-técnico, técnicos, auxiliar administrativo, gerente da qualidade e outros) e do organograma do CEPPA, reestruturando o laboratório para que o setor existente - Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento - seja transformado em um órgão de apoio a todas as atividades realizadas, não somente à área de pesquisa propriamente dita, que não é a principal fonte de recursos do laboratório. Deixando a descrição das atividades mais amplas no Manual da Qualidade, os colaboradores trabalharão mais em equipe, compartilhando as atividades, informações e decisões, e, conseqüentemente, melhorarão os resultados.

5.1.6 Conhecimento dos objetivos, serviços e planejamentos do CEPPA

Na era da competência e do comprometimento as pessoas constituem o foco principal. Elas têm que saber e querer. Qualquer organização que não tenha bem focada qual sua missão e quais são os seus valores estará vulnerável, com uma séria desvantagem competitiva. Além de saber e estabelecer objetivos, metas e planos é preciso saber como conscientizar e comunicar os colaboradores.

A apresentação dos objetivos destacados no Manual da Qualidade do laboratório, com apresentação dos resultados alcançados e das melhorias necessárias para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade devem ser colocados em edital, onde todos os colaboradores tenham acesso. Outra forma de

apresentação dos resultados é criar resumos das auditorias internas, externas e reuniões de análise crítica anual, informando aos colaboradores sobre os assuntos pertinentes a todos através de apresentações em PowerPoint, por exemplo.

5.2 PROGRAMA DE AÇÃO DE MARKETING INTERNO PARA O CEPPA

Serão detalhados os pontos essenciais para constituir o Programa de Ação desenvolvido para o Laboratório CEPPA, os quais vão auxiliar na implementação e manutenção da NBR ISO / IEC 17025 e acreditação junto ao Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), conforme segue: treinamento, desenvolvimento humano e avaliação humana, comprometimento, motivação, valorização das ações dos colaboradores, mercado de clientes internos e melhoria no sistema de comunicação interna.

5.2.1 Treinamento, desenvolvimento e avaliação humanos

Quando se fala em treinamento, desenvolvimento e avaliação humanos, como parâmetros fundamentais têm-se:

- O melhoramento do nível de escolaridade, treinamentos, diminuição da rotatividade, incentivo aos colaboradores para se relacionarem melhor utilizando-se de exemplos, e estes devem vir de cima para baixo, da alta direção, pois isto é um fator crítico e inicial para a implantação de um processo de qualidade. Deste escalão é necessária firme convicção da liderança para que contagie toda sua equipe.
- Avaliação do desenvolvimento organizacional utilizando a avaliação feita pelo colaborador e pelo seu gerente, através de um avançado e dinâmico esquema de administração (avaliação) de desempenho. Essa nova política deve ser essencialmente democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora, onde o avaliado e o avaliador cheguem a um consenso sobre a avaliação. Trata-se da “Avaliação 360 graus”, que pode ser realizada através de *feedbacks*, avaliados a

partir de um questionário (conforme pesquisa completa ou alguns itens da pesquisa de clima organizacional, já citada) que descreve os comportamentos de liderança considerados essenciais pela organização, a fim de viabilizar os seus objetivos estratégicos. Os resultados destes *feedbacks* são confidenciais e a pessoa que os recebe não sabe quem a avaliou, somente o avaliado terá acesso ao resultado integral da avaliação. Trata-se pois de um instrumento individual: o avaliado utiliza os *feedbacks* recebidos para guiar o seu desenvolvimento profissional, principalmente no que se refere a competências e comportamentos de liderança. Com esta avaliação é possível estabelecer os benefícios e os beneficiários, dados sobre o desempenho organizacional, organização (benefícios), planejamento de RH, melhor desempenho da equipe organizacional, melhor *feedback* sobre si mesmo, melhor desempenho, melhor motivação e melhor comunicação.

5.2.2 Comprometimento

O comprometimento dos colaboradores pode ser observado avaliando os Registros de Ocorrências – DQ-049 (modelo conforme Anexo 2) no que tange aos colaboradores. Estes registros são utilizados para promover melhorias no sistema da qualidade, nas atividades de ensaios/análises ou nos serviços de atendimento ao cliente. Nele se propõem correções, ações corretivas e/ou preventivas e melhorias, a partir da análise de reclamações recebidas de clientes e de observações dos colaboradores do CEPPA. Ao preencher este registro se define o assunto, o responsável, a data para implementação e a avaliação da eficácia da ação corretiva, preventiva ou melhoria sugerida. Na reincidência das não conformidades registradas nos DQ-049 pode-se avaliar se os problemas estão relacionados com a falta de comprometimento de cada colaborador.

5.2.3 Motivação

O item motivação refere-se a melhora do clima organizacional interno que existe entre os colaboradores e pesquisadores que fazem parte do laboratório,

iniciando com a alteração das atividades dos colaboradores, deixando-as mais amplas, e revisando o organograma - onde o setor de pesquisa passa a ser um órgão de apoio a todas as atividades realizadas.

Comemorar os resultados alcançados em eventos e premiar os destaques, aqueles que superaram as expectativas, é uma excelente forma de reconhecimento.

Para avaliar os estágios de cada colaborador e as suas necessidades recomenda-se uma Pesquisa de Clima Organizacional (conforme modelado no Anexo 1). A avaliação dos dados desta pesquisa poderá ser por itens, devido a grande abrangência e deverá também ser estipulado em reunião o percentual aceitável para cada item e a partir de referencial, providenciar o registro de ocorrência (DQ-049).

As necessidades variam de indivíduo a indivíduo, e com isso cada um estabelece o seu próprio padrão de comportamento, portanto, o processo do qual resulta a motivação é o mesmo para todas as pessoas. O ciclo motivacional surge com uma necessidade que pode ser considerada uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. A cada necessidade emergente, há também um rompimento do equilíbrio do organismo, que causa um estado de tensão. A consequência do estado de tensão é o comportamento ou uma ação que é capaz de livrar o desconforto. Quando satisfeita a necessidade, o organismo volta a um estado de equilíbrio.

5.2.4 Valorização das ações dos colaboradores

A valorização das ações dos colaboradores pode iniciar com a oportunidade aos colaboradores de exposição de novas ideias, estimulando a geração, o desenvolvimento e a colheita de novas ideias.

O desafio ao uso da criatividade no trabalho leva à motivação, favorecendo assim, a participação ativa de todos os colaboradores em prol de um objetivo comum: alcançar o sucesso da organização.

As idéias existem e são estimuladas no laboratório, a partir do preenchimento das propostas de ações preventivas e/ou melhorias. Portanto o laboratório pode

colocar em prática as ações de melhoria e ações preventivas sugeridas pelos colaboradores, apresentando os resultados destas ações, visando o reconhecimento e incentivo a outras propostas que devem advir das idéias e ações dos mesmos.

5.2.5 Segmentação do mercado de clientes internos

É imprescindível dar a importância ao cliente interno - colaboradores do CEPPA, pois sem estes não há serviços para oferecer. Pode-se mencionar:

- melhorar a qualidade de vida, tanto dos colaboradores, quanto de seus dependentes, com ajuda de custos aos estudos e especializações;
- incentivar os colaboradores, gerando prêmios para aqueles que se destacarem e promoverem melhorias no ambiente de trabalho;
- melhorar as condições de segurança de trabalho, oferecendo equipamentos de proteção individual (EPI) confortáveis, como por exemplo: máscaras que moldem o rosto dos técnicos, sendo que este material é essencial e obrigatório para realização dos ensaios;
- envolver mais a média e alta gerência, utilizando de ferramentas como a divulgação da descrição de cargo, plano de carreira, salário, prêmios e benefícios indiretos, buscando incentivar à iniciativa, atitude criativa e delegação de poderes.

Considerando o exposto, a empresa tem condições de realizar ajustes e manter-se competitiva, gerando resultados para os colaboradores, dependentes, comunidade e governo.

5.2.6 Comunicação interna

Quando se fala em comunicação interna tem-se:

- Desenvolver processos de comunicação interna, apresentando os resultados através de informativos ou treinamentos apresentados em PowerPoint, pois a apresentação visual facilita a compreensão. A informação para os colaboradores é importante para o desenvolvimento da qualidade na realização dos ensaios;

- Diferenciar o processo de comunicação interna, deixando bem claro os objetivos e metas que envolvem toda a organização para que a conquista da satisfação dos colaboradores e clientes da empresa seja duradoura. Para melhorar a comunicação deve-se utilizar os meios disponibilizados (murais, circulares internas e intranet) com mais frequência e também implantando outros métodos como palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução da organização;
- Os líderes devem ouvir e estimular os colaboradores a pensar e a dar sugestões, críticas e análises. Deve ser capaz de tirar deles o melhor. Ouvir o colaborador é essencial para ouvir o cliente externo. A avaliação de desempenho “avaliação 360 graus” é uma forma de saber quais são as expectativas, assim como as necessidades dos colaboradores do CEPPA.

6 CONCLUSÃO

O Marketing Interno na forma do Endomarketing aparece como uma interessante e importante ação proposta ao CEPPA, pois atua como um facilitador, construindo integridade e lealdade no relacionamento com o público interno - colaboradores e compartilhando os objetivos do sistema de gestão da qualidade do laboratório. Dessa forma, fortalece o laço existente entre organização e colaboradores, tornando-os parceiros na prestação de serviços e realização de pesquisas; deixando estes mais engajados e comprometidos com o sucesso organizacional, ficando mais dispostos a dar o melhor de si em função dos objetivos do Laboratório.

O Endomarketing deve ser trabalhado também como uma ferramenta de comunicação onde todos devem entender o que estão fazendo e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais do CEPPA.

O ambiente organizacional gerado pelo Endomarketing juntamente com as ações propostas - como a pesquisa de clima organizacional e a pesquisa de desempenho – traz maior satisfação aos colaboradores e, conseqüentemente, melhora o atendimento e a satisfação das necessidades dos clientes externos e assim conclui-se que consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno. Ele buscará sempre agregar as pessoas, humanizar o ambiente de trabalho e transmitir uma visão zelosa do Laboratório em relação aos colaboradores e seus familiares, tendo como principal benefício o fortalecimento e construção de relacionamentos compartilhando os objetivos estabelecidos e fortalecendo essas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos, inclusive dentro da organização.

Antes de vender o serviço para seus clientes externos, o Laboratório precisa convencer seus colaboradores a comprá-lo sempre garantindo a qualidade dos resultados. O Endomarketing forma um elo entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador, tornando o colaborador um aliado, incentivando a ideia de que seu sucesso está ligado diretamente ao sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**: um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEMVENUTTI, J.C. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2000.

BRUM, A.M. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. Porto Alegre: L&PM, 1994.

BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A.M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000. 160 p.

BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, M. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Kenneth: Pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelos-de-questionarios-de-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 30 out. 2012.

DORIN, L. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Iracema, 1987.

DUALIBI, R.; SIMONSEN JUNIOR, H. **Criatividade & Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2000.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.; GEORGE H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

HOOLEY, G.J., et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAO, J.J. **A arte e a disciplina da criatividade na empresa.** São Paulo: Campus, 1997.

KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade**: uma vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1988.

LENHARD, R. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: 2001

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, G. **As imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

REIS, G.G. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S.P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

SCOTT, W.R. **An introduction to organizations. Organizations**: rational, natural and open systems. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SVEYBI, K.E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXO 1

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O objetivo deste questionário é conhecer melhor as pessoas que trabalham no Laboratório e tornar a organização um lugar melhor para se trabalhar.

Esta Pesquisa será avaliada através de dois questionários: um investigará os fatores extra-trabalho e o outro investigará os fatores internos da empresa.

Para o bom desempenho da Pesquisa fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível; a participação na pesquisa é voluntária e muito importante; considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome na pesquisa. Leia com atenção as perguntas.

FATORES EXTRA-TRABALHO

NECESSIDADES BÁSICAS

Minha maior preocupação é com:

() Alimentação () Segurança () Saúde () Aceitação social () Realização pessoal

SAÚDE

Considerando sua condição de saúde, como você avalia:

Seu estado físico: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu estado mental: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu estado emocional: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

SITUAÇÃO FINANCEIRA

Assinale qual o seu grau de satisfação financeira em relação às questões abaixo, baseando-se em uma escala que varia de 1 (pior) a 5 (melhor).

Moradia: ()1 ()2 ()3 ()4 ()5

Carro/transporte: ()1 ()2 ()3 ()4 ()5

Padrão de vida: ()1 ()2 ()3 ()4 ()5

Situação financeira: ()1 ()2 ()3 ()4 ()5

Patrimônio: ()1 ()2 ()3 ()4 ()5

Alimentação: ()1 ()2 ()3 ()4 ()5

Educação: ()1 ()2 ()3 ()4 ()5

CONVIVÊNCIA FAMILIAR

O relacionamento com meu cônjuge é: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

O relacionamento com meus filhos é: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Você dispõe atenção suficiente para sua família? () não () mais ou menos () sim

VIDA SOCIAL

Como você avalia:

Seu nível social: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu convívio social: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

Seu nível cultural: () Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

FÉRIAS E LAZER

Estou satisfeito com as minhas últimas férias? () não () mais ou menos () sim

Expectativa para que as minhas próximas férias sejam boas? () não () mais ou menos () sim

FATORES INTERNOS DA EMPRESA**AUTONOMIA**

Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

Você toma decisões pela empresa?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

RESPONSABILIDADE

Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Não tenho opinião

Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

Você se considera comprometido com suas atividades?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Você está satisfeito com o seu cargo?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Mais ou menos

O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?

☐ Pouco ☐ Mais ou menos ☐ Muito

COMUNICAÇÃO

Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?

☐ Adequadamente ☐ Razoavelmente ☐ Inadequadamente

Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

Você está satisfeito com o seu salário atual?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

Você acha que a empresa remunera adequadamente os colaboradores?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

CARREIRA

Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

☐ Sim ☐ Não

A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Você se sente valorizado pela empresa?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Mais ou menos

Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

A empresa reconhece os bons funcionários?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Mais ou menos

A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Mais ou menos

O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca (☐) Não tenho opinião

ESTABILIDADE NO EMPREGO

Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Mais ou menos

Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego ?

(☐) Sim (☐) Não (☐) Mais ou menos

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura () Sim () Não

Espaço () Sim () Não

Mobiliário () Sim () Não

Higiene () Sim () Não

Instalações sanitárias () Sim () Não

IMAGEM DA EMPRESA

Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

() Sim () Não () Não tenho opinião

Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

() Sim () Não () Não tenho opinião

Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

TRABALHO EM EQUIPE

Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

A empresa estimula o trabalho em equipe?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

FATORES MOTIVACIONADORES E DESMOTIVADORES

Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no emprego
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Instalações inadequadas (banheiros, refeitório, bancadas, etc.)
- () Salário
- () Outros: _____

Indique as principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Comece numerando de 1 (principal).

- () Salário
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional


FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

Indique os principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Comece numerando de 1 (principal).

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no emprego
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- () Salário
- () Outros: _____

Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

ANEXO 2

	DOCUMENTO DA QUALIDADE	Revisão nº: 07 Data de Aprovação: 01/02/11 Nº da Página: 1/1
	RELATÓRIO DE OCORRÊNCIA	DQ-049

RELATÓRIO DE OCORRÊNCIA Nº _____

1-Descrição da Ocorrência (a ser preenchido por quem detectou e enviar para GQ)
(Especificar número e/ou código dos documentos envolvidos, onde, datas e porquê. Identificar equipamentos envolvidos).

() MELHORIA () AÇÃO PREVENTIVA () AÇÃO IMEDIATA/CORREÇÃO () AÇÃO CORRETIVA

2 Causa Raiz (a ser preenchido pelo GT ou substituto autorizado e enviado a GQ)

☐ Equipamentos ☐ Pessoal ☐ Condições ambientais ☐ Procedimento ☐ Gestão
☐ Terceirizado ☐ Material ☐ Outros _____

Ciente do colaborador _____	Ciente do superior imediato _____	Data: ____/____/____
--------------------------------	--------------------------------------	-------------------------

3 Ação Imediata (correção) Ação para eliminar O EFEITO da não-conformidade identificada (a ser preenchida pelo responsável pela tomada de ação corretiva colaborador)

Ação imediata / Correção	Quem	Quando

4 Ação Corretiva (ação tomada para eliminar A CAUSA da não-conformidade identificada (a ser preenchido pelo responsável pela implementação da Ação)

Ação Corretiva	Quem	Como	Quando

Reagendado para: ____/____/____	Rubrica (solicitante) _____
Justificativa:	

*Se a ação não for implementada o campo "observações" deverá ser preenchido com a justificativa e a data de reagendamento.

5 Verificação da Eficácia (a ser preenchido pelo GQ)

Comprovante/evidências da eficácia	Quem	Quando

CEPPA/DQ-049/R07

Responsável:	Data:
--------------	-------